

ההשפעה והפוטנציאל של ספורט חברתי בישראל: מטה-אנליזה שיטתית ומפת דרכים אסטרטגית

נייר עבודה

[פרופ' יאיר גלילי, ספט' 2025]

תקציר מנהלים

סקירה זו בוחנת את ההשפעה והפוטנציאל של פעילות ספורט חברתית בעולם ובישראל, תוך התבססות על מטה-אנליזה שיטתית של מחקרים אקדמיים, דוחות מדיניות ופרסומים מקצועיים מהעשור האחרון. הממצאים מדגישים את הערך החברתי והכלכלי המוכח של ספורט חברתי, כפי שבא לידי ביטוי ביחסי החזר השקעה חברתית (SROI) חיוביים באופן עקבי ברחבי העולם. ספורט חברתי משמש ככלי רב עוצמה לקידום שינוי חברתי, חיזוק ההון החברתי, צמצום פערים, עידוד השתלבות ושיפור רווחה קהילתית, תוך התבססות על עקרונות של הכלה חברתית, חוסן קהילתי והעצמה אזרחית.

למרות הפוטנציאל העצום של התחום והצלחות מוכחות ברחבי העולם, קיימים חסמים משמעותיים המעכבים את מימוש מלוא יכולותיו של הספורט במובנו החברתי בישראל, ובכלל זה מגבלות מימון, אתגרי סטנדרטיזציה במדידה ופערים ביישום מדיניות. הסקירה מציעה נתיבים אסטרטגיים לקידום עתידי, הכוללים טיפוח שיתופי פעולה חוצי-מגזרים, מינוף טכנולוגיה, הרחבת פעילות בפריפריה ופיתוח מדיניות ממשלתית מותאמת. בסיומה, מוצגות המלצות אופרטיביות למקבלי החלטות, לאקדמיה ולגורמי שטח, במטרה למצב את הספורט החברתי ככלי אסטרטגי חיוני לחיזוק החברה בישראל.

בעת כתיבת שורות אלו ניצבת החברה הישראלית בצומת מורכב, המאופיין בריבוי אתגרים פנימיים וחיצוניים אשר משפיעים באופן ישיר על הלכידות החברתית, חוסנה האזרחי ועל תחושת הביטחון ועל אמן הציבור במוסדות המדינה. הזירה הפוליטית מתאפיינת במתח מתמשך סביב רפורמות מערכתיות, מחלוקות עומק ביחס לאופייה של הדמוקרטיה הישראלית, ומאבקים חריפים בין קבוצות אידיאולוגיות שונות. במקביל, נמשך הלחץ הביטחוני בגבולות הצפון והדרום, והחברה האזרחית נדרשת להתמודד עם השלכות של קונפליקטים מתמשכים על חיי היום-יום. הפערים הכלכליים והחברתיים, אשר ניכרים בין מרכז לפריפריה ובין אוכלוסיות חזקות למוחלשות, מוסיפים נדבך נוסף של קיטוב ומעצימים תחושת אי-שוויון. במציאות זו מתחדדת תחושת השבר החברתי והצורך הדחוף במנגנונים אשר יאפשרו גישור בין קבוצות ויחזקו את תחושת השותפות האזרחית.

הספורט החברתי מתבלט כאחד הכלים המשמעותיים היכולים לתת מענה לאתגרים הללו. בשונה מהשדה הפוליטי או הדתי, המלווים במטענים כבדים, הספורט מציע מרחב נייטרלי יחסית שבו יחידים וקהילות יכולים להיפגש סביב פעילות משותפת בעלת כללים ברורים, שפה אוניברסלית ומבנה המעודד שיתוף פעולה, תחרות הוגנת ויצירת קשרים בלתי אמצעיים. במגרש הספורט נוצרות אינטראקציות שוויוניות יותר, שבהן רקע אתני, דתי או מעמדי נסוג לשוליים, והזהות הקבוצתית מתעצבת על בסיס הישגיות משותפת ועבודת צוות. במובן זה, הספורט החברתי ממלא תפקיד של "מרחב ביניים" המאפשר דיאלוג והיכרות בין קבוצות שונות, תוך חיזוק ערכים של הכלה, סובלנות וערבות הדדית.

בישראל פועלות בשנים האחרונות יוזמות מגוונות בתחום זה (וכמובן בתחומים רבים ומשיקים), המכוונות, בין היתר, לנוער בסיכון, לאוכלוסיות בפריפריה, לנשים בחברות שמרניות ולאנשים עם מוגבלויות. יוזמות אלו אינן מצמצמות להיבט של פעילות פנאי או חיזוק כושר גופני, אלא משמשות כלי חינוכי-חברתי המעודד פיתוח מיומנויות אישיות וחברתיות, בונה חוסן קהילתי ותורם לשילוב חברתי רחב יותר. אף על פי שמדינת ישראל הצהירה על מחויבותה ליעדים של שוויון חברתי ופיתוח בר-קיימא, יישום מדיניות סדורה בתחום הספורט החברתי עודנו חלקי ומבוזר, ונשען במידה רבה על יוזמות מקומיות ועמותות הפועלות ללא מסגרת אסטרטגית כוללת. מצב זה מצביע על פוטנציאל בלתי ממומש, אשר מימושו עשוי לתרום תרומה משמעותית לבניית חברה סובלנית, שוויונית וחזקה יותר (י.ג. ספט' 2025).

מבוא: הצורך האסטרטגי בספורט חברתי

הגדרת ספורט חברתי ויסודותיו התיאורטיים

ספורט¹ למען פיתוח חברתי מייצג תפיסה לפיה הספורט - על גווניו (תחרותי, פנאי, עממי) - משמש אמצעי ולא רק מטרה, כלומר הוא משולב בתוכניות לפיתוח קהילתי, קידום שוויון מגדרי, בניית שלום, עידוד הכלה חברתית, חיזוק החוסן האישי והקהילתי, ופיתוח כישורי חיים (Coalter, 2021; Young et al., 2025).

ספורט חברתי, בהקשר של דוח זה, מתייחס ליוזמות "ספורט למען פיתוח (חברתי)" (SFD), המשתמשות בספורט ככלי מכון להשגת תוצאות חברתיות, תרבותיות, פסיכולוגיות, חינוכיות וכלכליות רחבות יותר, מעבר לפעילות גופנית גרידא או ביצועים אתלטיים. גישה זו נבדלת מ"פיתוח ספורט" (SD), המתמקד בשיפור מיומנויות ספורט ספציפיות וביצועי עילית.

היסודות התיאורטיים של הספורט החברתי נטועים ביכולתו לטפח:

- **הכלה חברתית (Social Inclusion)** - השתתפות פעילה ומשמעותית של קבוצות מודרות במרחבים חברתיים, חינוכיים ותרבותיים. מחקרים מצביעים על כך שתכניות ספורט מכוונות מסייעות לשילוב נוער מהגרים, אנשים עם מוגבלות, נשים וקהילות מוחלשות (Alanis et al., 2025).
- **הון חברתי (Social Capital)** - היכולת לבנות רשתות חברתיות של אמון, תמיכה ושיתוף פעולה. הספורט מהווה פלטפורמה טבעית ליצירת קשרים בין יחידים מקבוצות שונות, ולעיתים אף יריבות (Putnam, 2000; Spaaij et al., 2023).
- **חוסן קהילתי ורגשי (Community & Emotional Resilience)** - הספורט משמש מנגנון משקם בתקופות משבר, כמרחב להבעה רגשית, שייכות, ולמידה חברתית. בתקופת מגפת הקורונה, לדוגמה, ספורט קבוצתי נמצא כמשאב לחיזוק בריאות הנפש ולצמצום תחושת הבדידות (Coalter, 2021; Young et al., 2025).
- **העצמה אזרחית** - הקניית מיומנויות חיים, ביטחון עצמי ומסוגלות עצמית, ובכך לאפשר לאנשים להפוך לאזרחים פעילים ומעורבים (Godor, 2025).

1 המונח "ספורט" בישראל ובעולם משמש לעיתים קרובות באופן רחב, ומכיל בתוכו, לא רק פעילויות תחרותיות אלא גם מגוון פעילויות גופניות שאינן תחרותיות. ספורט, בהקשר זה, כולל תרגול גופני לשיפור כושר, בריאות ואיכות חיים, פעילויות פנאי, משחקים קבוצתיים ואישיים, ותוכניות ספורט חינוכיות או קהילתיות. גישה זו מדגישה כי מטרת הספורט אינה מוגבלת להישגים אתלטיים או לתחרויות, אלא כוללת גם פיתוח כישורים חברתיים, חיזוק הבריאות הפיזית והנפשית, וטיפוח שייכות והנאה אישית. למעשה, ההבנה הרחבה של המונח מאפשרת לכלול יוזמות ספורט חברתי שמיועדות לכלל האוכלוסייה, ומדגישה את הספורט ככלי לפיתוח אישי וחברתי, מעבר להישגים אתלטיים גרידא (גלילי וחב', 2009).



הקשר העולמי: ההכרה הגוברת בספורט ככלי לפיתוח חברתי

ברמה הגלובלית ניתן לראות בעשור האחרון האצה במגמה רחבה של שינויי תפיסה לגבי מקומו ותפקידו של הספורט, כאשר מעבר לראייתו כפעילות פנאי או כתכלית בפני עצמה הולכת ומתחזקת ההבנה כי מדובר בכלי חברתי אסטרטגי רב ערך המסוגל לייצר תועלות מרובות ולהשפיע על תחומי חיים מרכזיים המעצבים את פני החברה כולה. תהליכים אלה ניזונים הן מתובנות מחקריות המצטברות בזירה האקדמית והן מניסיון שטח מצטבר של מדינות ארגונים וקהילות המיישמים תוכניות מבוססות ספורט במגוון הקשרים.

כך מתברר כי לספורט יש תרומה משמעותית לעידוד אורח חיים בריא ולהפחתת תחלואה במחלות כרוניות בכך שהוא יוצר מסגרות נגישות ומהנות לפעילות גופנית סדירה. במקביל הוא מהווה גורם ממתן בתחומים רגשיים כמו מניעת פשיעה ואלימות, במיוחד בקרב צעירים מאוכלוסיות מוחלשות, שבהן פעילות ספורטיבית יכולה להציע אלטרנטיבה חיובית להתנהגויות סיכון ולחזק את תחושת המסוגלות האישית והביטחון העצמי. נוסף על כך, מתגלה כי הספורט מהווה מרחב חינוכי בלתי פורמלי המעודד רכישת מיומנויות חברתיות כגון עבודת צוות, משמעת, התמדה וניהול קונפליקטים. מיומנויות אלו מתורגמות לערכים חינוכיים שמסייעים להשתלבות מיטבית במערכות הלימוד הפורמליות ובשוק העבודה. מעבר לכך מחקרים מראים כי לספורט יש תרומה ישירה לרווחה הנפשית ולתחושת השייכות הקהילתית של אנשים, שכן הוא מייצר הזדמנויות ליצירת קשרים חברתיים חדשים ומסגרות של תמיכה הדדית.

תובנות אלה הובילו גופים בינלאומיים מרכזיים, דוגמת האו"ם וארגון הבריאות העולמי (WHO), להכיר בספורט לא רק כאמצעי לקידום בריאות אלא גם כמשאב אסטרטגי להשגת היעדים הרחבים של הפיתוח בר קיימא (SDGs). כך למשל הוא משמש כלי לקידום שוויון מגדרי באמצעות יצירת מרחבים בהם נשים וילדות יכולות להשתתף ולהתפתח באופן שווה לגברים ולבנים. הוא תורם להגברת הלכידות החברתית ולקידום ערכים של סובלנות והכלה ובמצבים של סכסוכים או מתיחויות פוליטיות וקהילתיות. נמצא כי הספורט מסוגל לשמש גשר המאפשר דיאלוג שלום ושיתוף פעולה בין קבוצות יריבות. בכך הוא מהווה גורם מייצב וחיובי המסייע לא רק לפרטים בודדים אלא לקהילות ולחברות שלמות ובכך הספורט מתגבש כתחום רב ממדי בעל יכולת ייחודית לחבר בין פרקטיקות של בריאות חינוך פיתוח כלכלי ושלום ולהפוך למרכיב מהותי במדיניות ציבורית וביוזמות בינלאומיות לקידום עולם צודק בריא ושוויוני יותר.

דוגמאות נבחרות² מהעולם: מיישום לרב-מערכות

בהקשרים שונים ברחבי העולם, הספורט מופעל כתשתית התערבות בקנה מידה מקומי, אזורי ואף מדינתי:

Open Fun Football Schools - פרויקט בבלקן הפועל מאז שנות ה-2000 במעל ל-13 מדינות, בו ילדים מקבוצות אתניות יריבות משחקים יחד במסגרת ניטרלית ומאורגנת היטב. מחקרים הראו עלייה בתחושת האמון, הקשרים הבין-קהילתיים והפחתת סטריאוטיפים (Gasser & Levinsen, 2004).

Peace and Sport - יוזמה בינלאומית הנתמכת על ידי האו"ם ופועלת במחנות פליטים באפריקה ובמזרח התיכון, עם תכניות שמקדמות פיוס באמצעות ספורט, בעיקר בקרב נוער ובני נוער.

2 יש כמובן עוד אלפי דוגמאות של תכניות כאלה ברחבי העולם. הדוגמאות להלן הן רק לצורך המחשה

UK) SportWorks - מיזם הפועל לשיקום נוער עברייני דרך אימוני כושר קבוצתיים, עם מדידה כמותית של מדדי מוטיבציה עצמית, התמדה והשכלה תעסוקתית.

מאמאנט ישראל - ליגת אימהות המבוססת על כדורשת קבוצתי, משמשת כמודל ייחודי לבניית הון חברתי והעצמה קהילתית של נשים בפריפריה ובמרכז כאחד.

Play Sport for Series Change ארה"ב - פרויקט שמכשיר מאמני ספורט מגדירים לעבודה עם נוער בסיכון בערים כמו שיקגו וניו יורק, תוך דגש על פיתוח מנהיגות, פתרון קונפליקטים, וכישורי חיים.

הנוף החברתי הייחודי של ישראל ורלוונטיות הספורט החברתי
ישראל, עם החברה המגוונת שלה הכוללת קבוצות אתניות ודתיות שונות, מתמודדת עם אתגרים והזדמנויות ייחודיים בטיפוח לכידות חברתית וצמצום פערים. יוזמות ספורט חברתי בישראל כבר פועלות באופן פעיל לקראת חברה סובלנית ושוויונית יותר, ומתייחסות לתחומים כמו נוער בסיכון, חברה משותפת, קידום נשים ואנשים עם מוגבלויות. ברמה ההצהרתית ממשלת ישראל מכירה בחשיבות יישום יעדי הפיתוח בר־קיימא ויישור קו המדיניות הלאומית עם יעדי קיימות גלובליים, לרבות אלה הקשורים לרווחה חברתית. ברם, כפי שסקירה זו תראה, הנושא מהווה שדה בור בו התלמים הבודדים שנחרשו מהווים דוגמא לפוטנציאל משמעותי לפיתוח הספורט החברתי על יתרונותיו המרובים.

מטרת המטה־אנליזה, היקפה ומבנה הסקירה
דוח זה נועד לספק הבנה רחבה ומעמיקה של האופן שבו ספורט חברתי עשוי לשמש ככלי לקידום שינוי חברתי, חיזוק ההון החברתי, צמצום פערים, עידוד השתלבות ושיפור רווחה קהילתית בישראל. הסקירה תתבסס על ניתוח שיטתי של מחקרים אקדמיים, דוחות מדיניות ופרסומים מקצועיים, תוך התמקדות מיוחדת במתודולוגיית החזר ההשקעה החברתית (SROI), ובהשוואות למודלים מערביים.

בסקירה זו נסקרו סך של 685 מחקרי מפתח (אקדמיים, לא כולל סקירות נוספות שאוזכרו בנפרד) והיקף הספרות שלהם בשנים 2019-2025.

שם החוקרים	שנת המחקר	כמות המאמרים שנסקרו/נבדקו/אוזכרו Number of Articles Reviewed/ (Examined/Cited)
Inés Nieto, Xián Mayo, Larissa Davies, Lindsey Reece, Ben Strafford, Alfonso Jimenez	2024	55 מסמכים
Anna Stielke, Kathryn Ashton, Andrew Cotter-Roberts, Mariana Dyakova	2024	21 מחקרי SROI
Véronique Gosselin, Dorothée Boccanfuso, Suzanne Laberge	2020	17 מחקרים
Larissa Davies, Peter Taylor, Girish Ramchandani, Elizabeth Taylor et al.,	2019	240 מחקרים
Larissa Davies, Alfonso Jiménez, Inés Nieto, Xian Mayo, Lindsay Reec	2025	55 מחקרים
Silvia A. González, Ines Nieto, Maria A. Dominguez Sánchez, Daniela Hernandez, Raul Sanchez García, Domingo F. Hernandez Angeles, Robert Bauer, Xian Mayo, Julio C. Guanche, Alfonso Jimenez	2025	50 מחקרים
William Alomoto, Angels Niñerola, Maria-Victòria Sánchez-Rebull	2025	70 מחקרים
Maor Gabay, Ofer Levi, Simona Petracovschi, Cristian Negrea, Marius Matichescu, Mihaela Oravitan	2023	52 מאמרים
Salomé Aubert, Joel D. Barnes, Iryna Demchenko, Myranda Hawthorne, Chalchisa Abdeta, Mark S. Tremblay	2022	125 מחקרים

מסגרת מתודולוגית: גישה שיטתית לסינתזת עדויות

הסבר מפורט על מתודולוגיית המטא-אנליזה השיטתית

הסקירה משתמשת בגישה שיטתית לזיהוי, סינתזה וניתוח עדויות קיימות על ההשפעה החברתית והכלכלית של ספורט חברתי בעשור האחרון. גישה זו כוללת חיפוש מקיף בספרות המדעית (כגון PubMed, Web of Science, EconLit) ובספרות אפורה (למשל, דוחות ארגוניים, מסמכי מדיניות מ-Social Value UK, Sport England, Made by Sport ועוד). קריטריוני ההכללה נתנו עדיפות למחקרים שהעריכו התערבויות בפעילות גופנית וספורט באמצעות מסגרת SROI, דיווחו על תוצאות חברתיות ונערכו במדינות בעלות הכנסה גבוהה³, תוך תשומת לב מיוחדת לכל מחקר ספציפי המזכיר את ישראל.

מטא-אנליזה: סינתזה כמותית של ראיות

מטא-אנליזה היא תהליך מחקרי מיוחד הנבנה ישירות על סקירה שיטתית על ידי סינתזה שיטתית או מיזוג של ממצאי מחקרים בודדים ועצמאיים באמצעות שיטות סטטיסטיות. מטרתה העיקרית היא לחשב אפקט כולל או מוחלט, לעיתים קרובות כדי לשפר את הדיוק כאשר מחקרים בודדים קטנים מדי או מניבים תוצאות סותרות.

אנליסטים משתמשים בשיטות סטטיסטיות קפדניות כדי להתחשב בהבדלים בגודל המדגם ובשונות בין מחקרים (הטרוגניות). התהליך כולל זיהוי שאלת מחקר ברורה, עריכת סקירה שיטתית למציאת מחקרים רלוונטיים ואיכותיים, ולאחר מכן מיצוי קפדני של נתוני סיכום ותוצאות מכל מחקר שנכלל לצורך איחוד סטטיסטי.

"מספר המחקרים שנסקרו" במטא-אנליזה מתייחס ספציפית לתת-קבוצה של מחקרים שנמצאו מתאימים לאיחוד סטטיסטי לאחר סקירה שיטתית. מספר זה עשוי להיות קטן יותר מסך המחקרים שזוהו בחיפוש השיטתי הראשוני, מכיוון שלא לכל המחקרים יהיו נתונים דומים או שהם יעמדו בקריטריוני ההכללה הסטטיסטיים הספציפיים לאיחוד. העובדה שמטא-אנליזה היא הרחבה כמותית של סקירה שיטתית, וכי ספירת המחקרים בה מתייחסת לאלה שניתן היה לשלב סטטיסטית, מצביעה על קריטריון בחירה מחמיר יותר מעבר להכללה בלבד.

תפקידו המרכזי של החזר השקעה חברתי (SROI) כמסגרת הערכה מרכזית

SROI (Social Return On Investment) היא גישה מתודולוגית מבוססת עקרונות, המזהה, מודדת ומדווחת על היתרונות החברתיים, הכלכליים והסביבתיים הנובעים מהתערבויות. היא מתרגמת תוצאות שאינן שוקיות לנתון כספי יחיד, ובכך מאפשרת הערכה מקיפה של ערך מעבר למדדים פיננסיים מסורתיים. כלי זה בעל ערך מיוחד עבור סוכנויות ציבוריות וארגוני מגזר שלישי, המבקשים להצדיק השקעות ציבוריות ולהבין היכן פעילויות יוצרות ערך חברתי.

תהליך ה-SROI כולל בדרך כלל שישה שלבים: קביעת היקף וזיהוי בעלי עניין; מיפוי תוצאות (תיאוריית שינוי); תיעוד תוצאות ומתן ערך כספי; קביעת השפעה (התאמה ל"עודף", "הדחקה", "ייחוס" ו"נשירה"); חישוב יחס ה-SROI; ודיווח והטמעת הממצאים.

יתרונות⁴ השימוש בשיטת SROI

- **מדידה מקיפה של ערך:** ה-SROI הוא גישה מתודולוגית המאפשרת ללכוד מגוון רחב של יתרונות, תוצאות והשפעות חברתיות, כלכליות וסביבתיות, כולל תוצאות "רכות" שאינן להן ערך שוק מובהק, כמו שביעות רצון מהחיים או שיפור ברווחה הנפשית. הוא מספק כלי הוליסטי ומקיף למדידת ערך, החורג מהערכות כלכליות מסורתיות המתמקדות רק בתוצאות פיננסיות.
- **כימות כספי של ערך חברתי:** השיטה מתרגמת תוצאות שאינן שוקיות לנתון כספי יחיד או ליחס, ובכך הופכת יתרונות חברתיים בלתי מוחשיים למוחשיים ומובנים יותר עבור קובעי מדיניות ומממנים. זה מסייע להצדיק השקעות ציבוריות ופרטיות על ידי הדגמת החזר השקעה חיובי.
- **בסיס להחלטות מדיניות ומימון:** ה-SROI משמש ככלי שימושי ומקור ראיות חשוב ליידוע החלטות מדיניות ומימון בנוגע להשקעות בבריאות הציבור, פעילות גופנית וספורט. הוא מספק כלי בנצ'מרק להערכת השפעה חברתית ברמה הלאומית והמקומית.

3 למעט אחת מהודו.

4 למרות היתרונות הרבים, מתודולוגיית ה-SROI סובלת ממספר חסרונות משמעותיים: קיימת הטרוגניות ניכרת ביישום השיטה, כולל מדדי מדידה ושיטות הערכה מגוונות, מה שמקשה על השוואה ישירה בין מחקרים ופוגע בסטנדרטיזציה. אחוז גבוה מהמחקרים אינם עוברים ביקורת עמיתים, ורבים מהם חסרים קבוצות ביקורת או הערכות לפני ואחרי, מה שמעלה חששות לגבי קפדנות מתודולוגית ויכולת קביעת סיבתיות ברורה בין ההתערבות לתוצאות החברתיות. בנוסף, כימות כספי של יתרונות חברתיים בלתי מוחשיים, כמו העצמה אישית או שמחה, נותר מאתגר והתהליך המלא של ניתוח SROI הוא תובעני, עתיר משאבים וטכני. ישנם גם אתגרים בביצוע התאמות למניעת "הגזמה" (כמו "משקל מת" או "ייחוס"), שכן הן מורכבות למדידה מדויקת ועלויות להוביל להערכות מנופחות אם לא מטופלות בקפדנות. לבסוף, לעיתים קרובות מושמטות תוצאות שליליות, וקיים חוסר שקיפות בשיטות הערכה, מה שעלול להטות את היחסים המתקבלים ולהפחית את אמינות השיטה.

- **מעורבות בעלי עניין:** עקרון יסודי ב-SROI הוא מעורבות משמעותית של מגוון בעלי עניין, מה שמבטיח שהתוצאות הנמדדות הן אלו שחשובות באמת לאנשים המושפעים מההתערבות.
- **גמישות ושימוש:** ניתן ליישם SROI על מגוון רחב של ארגונים, התערבויות והקשרים של מדיניות ציבורית, ברמות דיוק משתנות בהתאם להחלטה הנדרשת. הוא יכול להיות הערכתי (מבוסס על תוצאות בפועל) או תחזיתי (מבא ערך עתידי).
- **אחריות ושיפור:** השיטה מספקת מסגרת לאחריות ויכולה לסייע בזיהוי מה שאינו עובד ביעילות בתוכנית, ובכך לתרום לתכנון אסטרטגי ושיפור מתמיד. היא מעודדת חשיבה מעבר לתוצאות מיידי, לעבר השפעות ארוכות טווח.

גישה לחילוץ וסינתזת נתונים לתובנות רב-שכבתיות

חילוץ הנתונים התמקד בסוגי ההתערבויות, אוכלוסיות היעד, התוצאות שנמדדו (הן "קשות" והן "רכות"), יחסי SROI מדווחים ואיכות מתודולוגית. הסינתזה נועדה לזהות נושאים משותפים, אסטרטגיות יעילות ותחומים שבהם העדויות חזקות או חסרות, במיוחד בהקשר הישראלי.

הצעת הערך: כימות ההשפעה החברתית באמצעות SROI⁵

ניתוח ממצאי SROI מפעילויות ספורט חברתי, פעילות גופנית והתערבויות בתחום בריאות הנפש (גלובלי)
מחקרי SROI גלובליים (ובעיקר בריטים ולפיכך השימוש הנפוץ בלירה שטרלינג) מדגימים באופן עקבי החזר השקעה חיובי עבור התערבויות בפעילות גופנית, ספורט ובריאות הנפש. יחסי SROI מדווחים משתנים באופן משמעותי, ונעים בין 0.79 ליש"ט ל-28.00 ליש"ט עבור התערבויות בבריאות הנפש, 1.91 ליש"ט ל-22.37 ליש"ט עבור התערבויות בפעילות גופנית, ועד 124:1 עבור התערבויות איכותיות יותר במגזר הרחב יותר של "ספורט למען טוב חברתי". לדוגמה, השתתפות כללית בספורט באנגליה הניבה SROI של 1.91 ליש"ט על כל ליש"ט שהושקע בשנת 2013/14, ו-3.28 ליש"ט בשנת 2017/18, עלייה ל-4.20 ליש"ט בשנת 2022/23. מועדון חברתי המתמקד בבריאות הנפש הראה החזר של 12.12 אירו על כל אירו שהושקע. מרבית מחקרי ה-SROI שזוהו מקורם כאמור בבריטניה, ולעיתים קרובות מומנו על ידי ארגוני צדקה/ללא מטרות רווח (בישראל המושג מתייחס לעמותות/מלכ"ר), עם מספר הולך וגדל של מחקרים שפורסמו לאחר שנת 2010.

היכולת של SROI לכמת תוצאות חברתיות שאינן מוחשיות, המכונות לעיתים קרובות "תוצאות רכות" (כמו שביעות רצון מהחיים או ביטחון עצמי), משנה את האופן שבו תוכניות חברתיות נתפסות. בעוד שתוצאות אלו קשות לכימות בהערכות כלכליות מסורתיות, ייחוס ערך כספי להן באמצעות SROI הופך את הבלתי מוחשי למוחשי עבור קובעי מדיניות ומממנים. גישה זו מאפשרת לספורט חברתי להתחרות ביעילות רבה יותר על מימון מול יוזמות בעלות תשואות פיננסיות קלות יותר לכימות, ובכך משנה את הנרטיב מ"עלות" ל"השקעה" בהון אנושי וחברתי.

דין בתוצאות החברתיות המגוונות שנמדדו והוערכו

מחקרי SROI בתחום הפעילות הגופנית והספורט מודדים באופן עקבי מגוון רחב של תוצאות חברתיות, המסווגות בעיקר לתחומים הבאים:

- **בריאות:** כולל בריאות כללית טובה, בריאות גופנית (למשל, הפחתת מחלות לא מדבקות, השמנת יתר, פציעות) ובריאות הנפש (למשל, הפחתת דיכאון, חרדה, לחץ, שיפור רווחה).
- **פשיעה:** כגון הפחתת אירועים פליליים, התנהגות אנטי-חברתית וחזרה לפשיעה.
- **חינוך:** כולל שיפור הישגים לימודיים, הפחתת היעדרות מבית הספר ושיפור רכישת מיומנויות (למשל, מנהיגות, תקשורת, פיתוח אישי).
- **רווחה סובייקטיבית:** מקיפה רווחה כללית, איכות חיים, שביעות רצון מהחיים, אושר, מוטיבציה, ביטחון עצמי והערכה עצמית.
- **הון חברתי:** נמדד באמצעות שיפור רשתות קשרים ויחסים, תחושת זהות ושייכות, מעורבות קהילתית, הכלה, אינטגרציה ואמון.
- תוצאות נוספות כוללות השפעה סביבתית, יתרונות קהילתיים ושיפור תדמית.

שיטות ההערכה משתנות אך כוללות בדרך כלל "נכונות לשלם" (WTP), "הערכת רווחה" (פיצוי הכנסה), "עלות פעילות שיכולה להניב את אותה תוצאה", ושימוש במאגרי נתונים של עלויות כמו Social Value Bank.

5 לצד ההתפתחות התיאורטית והמעשית, עולה צורך בהעמקת ההערכה האמפירית, במיוחד במדדים של החזר השקעה חברתי (Social Return on Investment - SROI). לפי הסקירה קיימת מגמת גידול בשימוש במתודולוגיות SROI להערכת תכניות ספורט, אך השוואה בין הקשרים תרבותיים ומדיניות ציבורית עדיין מוגבלת. הפער בין הצהרות בדבר שינוי חברתי לבין מדדים כמותיים ומעקב אחרי השפעה לטווח ארוך הוא מהותי. חוקרים מבקשים לחדד את ההבדל בין השפעות ישירות (כמו שיפור כושר, עלייה בתחושת שייכות) לבין תהליכים עקיפים המובילים לשינוי חברתי מערכתי.



פרשנות יחסי SROI והשלכותיהם על השקעה אסטרטגית

יחסי ה-SROI החיוביים באופן עקבי על פני התערבויות והקשרים מגוונים מספקים עדות חזקה לכך שהשקעה בספורט חברתי מייצרת ערך חברתי משמעותי, ולעיתים קרובות עולה על ההשקעה הראשונית פי כמה וכמה. הדבר מציג טיעון כלכלי וחברתי משכנע להגדלת המימון ולתעדוף אסטרטגי.

היכולת של SROI לתרגם השפעות חברתיות מורכבות ליחס כספי היא קריטית. קובעי מדיניות ומממנים פועלים לעיתים קרובות בשפה פיננסית ודורשים הוכחה ל"החזר השקעה". תרגום כספי זה הופך את "הטיעון בעד ספורט" למובן ומשכנע יותר עבור מקבלי החלטות שאינם בהכרח מומחים במדעי החברה או בבריאות הציבור. לכן, SROI משמש כ"מנגנון תרגום" חיוני, המגשר על הפער בין מחקר אקדמי על השפעה חברתית לבין הצרכים המעשיים והמונעים כלכלית של החלטות מדיניות ומימון, ובכך מקל על השקעה מבוססת ראיות. מנגנון זה חיוני להטמעת ספורט חברתי באג'נדות מדיניות לאומיות ולהבטחת השקעות ציבוריות ופרטיות מתמשכות ורחבות היקף.

טבלה 1: סיכום יחסי SROI להתערבויות ספורט חברתי/בריאות הנפש/פעילות גופנית (גלובלי)

סוג ההתערבות	אוכלוסיית יעד	מדינה	יחס SROI החזר על כל יחידת השקעה	תוצאות מרכזיות
התערבויות בבריאות הנפש (ממוצע)	מגוון	בעיקר בריטניה	£0.79 - £28.00	שיפור בריאות הנפש, הפחתת חרדה/דיכאון, הפחתת שימוש בחומרים, שיפור קשרים חברתיים
פעילות גופנית (ממוצע)	מגוון	בעיקר בריטניה	£1.91 - £22.37	שיפור בריאות גופנית ונפשית, הפחתת פשיעה, שיפור חינוך, רווחה סובייקטיבית
השתתפות בספורט (אנגליה, 2013/14)	כללית	בריטניה	£1.91	שיפור בריאות, הפחתת פשיעה, שיפור חינוך, רווחה סובייקטיבית, הון חברתי
השתתפות בספורט (אנגליה, 2017/18)	כללית	בריטניה	£3.28	בריאות פיזית ונפשית, רווחה סובייקטיבית, פיתוח אישי, פיתוח חברתי וקהילתי
השתתפות בספורט (אנגליה, 2022/23)	כללית	בריטניה	£4.20	רווחה, בריאות, הון חברתי, לכידות קהילתית, תעסוקה
מועדון חברתי לבריאות הנפש	אנשים עם הפרעות נפשיות	ספרד	€12.12	הפחתת הישנות, הפחתת צריכת תרופות, ייצוב בריאות הנפש
ספורט למען פיתוח (ממוצע)	מגוון	גלובלי	£3:1 - £124:1	שיפור בריאות, הפחתת פשיעה, שיפור חינוך, הון חברתי, רווחה סובייקטיבית
Social Return on Investment (SROI) of Recreational Physical Activity in Aotearoa New Zealand	פעילים בספורט	ניו זילנד	1:2.12	בריאות
Western Australia	פעילות גופנית וספורט	אוסטרליה	1:7	מיומנויות חיים לנוער, בריאות הנפש והון חברתי
הודו Seemapuri (לאורוס) 2020-2018	פעילות גופנית וספורט	הודו	1:12.56	שיפור בריאות, הפחתת פשיעה, שיפור חינוך, הון חברתי, רווחה סובייקטיבית

טבלה 2: תוצאות חברתיות מרכזיות שנמדדו במחקר SROI בתחום הספורט החברתי

קטגוריית תוצאה	אינדיקטורים ספציפיים נפוצים	שיטות הערכה נפוצות
בריאות	בריאות כללית טובה, הפחתת מחלות לא מדבקות (סוכרת, לב), הפחתת פציעות, הפחתת דיכאון/חרדה, שיפור רווחה נפשית.	חיסכון בעלויות שירותי בריאות (רופא, תרופות, אשפוז), עלות טיפול למצב רפואי, עלות פעילות חלופית, נכונות לשלם (WTP)
פשיעה	הפחתת אירועים פליליים, הפחתת התנהגות אנטי-חברתית, הפחתת חזרה לפשיעה, יצירת מקומות בטוחים.	עלות אירוע פלילי (משטרה, משפט, כלא), חיסכון בעלויות מערכת אכיפת החוק, עלות פעילות חלופית.
חינוך	שיפור הישגים לימודיים, הפחתת היעדרות מבית הספר, רכישת מיומנויות (מנהיגות, תקשורת, פיתוח אישי), שיפור יכולת תעסוקה.	עלות תת-הישגים חינוכיים, עלות היעדרות מבית הספר, עלות קורסים/הכשרות חלופיות, עלייה בשכר בוגרים.
רווחה סובייקטיבית	רווחה כללית, איכות חיים, שביעות רצון מהחיים, אושר, מוטיבציה, ביטחון עצמי, הערכה עצמית.	נכונות לשלם (WTP), הערכת רווחה (פיצוי הכנסה), עלות פעילות חלופית (למשל, קורסי העצמה, טיפול פסיכולוגי), מאגרי נתונים (Social Value Bank).
הון חברתי	שיפור קשרים חברתיים ומשפחתיים, יצירת רשתות חדשות, תחושת זהות ושייכות, מעורבות קהילתית, הכלה ואינטגרציה, אמון.	עלות פעילות חברתית חלופית, עלות תמיכה פסיכולוגית/טיפול משפחתי, נכונות לשלם (WTP), הערכת רווחה (פיצוי הכנסה), מאגרי נתונים (Global Value Exchange).
אחר	השפעה סביבתית, יתרונות קהילתיים, שיפור תדמית, יצירת שותפויות חדשות.	עלות פעילות חלופית (למשל, עלות פרסום, חסות), נכונות לשלם (WTP)

בריאות הנפש

במחקר עדכני של אלומוטו ושותפיו (2025) נמצא כי מועדון חברתי בספרד לאנשים עם הפרעות נפשיות, המפעיל סדנאות אומנות וספורט, מהווה השקעה בעלת החזר חברתי חיובי משמעותי. המחקר השתמש במתודולוגיית SROI ומצא שהמועדון מייצר יחס החזר גבוה של 12.12 אירו על כל אירו שהושקע, מה שמצביע על ערך כלכלי וחברתי ניכר. התובנות המרכזיות מהמחקר מצביעות על כך שפעילויות ספורט הניבו השפעות כלכליות וחברתיות מיידיות יותר, בעוד שפעילויות האומנות ייצרו השפעות ארוכות טווח. בנוסף, נמצא קשר ישיר וחזק בין השתתפות קבועה במועדון לבין הפחתה בהישנות המחלה ובצריכת תרופות, כאשר כמעט 90% מהמשתתפים לא חוו אשפוז חירום או הישנות של המחלה. הממצאים מדגישים את תפקידם החשוב של מועדונים חברתיים אלו כמסגרות תמיכה יעילות, המקלות על העומס הכלכלי והמערכתי בתחום בריאות הנפש.

דוגמאות ל-SROI בהתערבויות ספציפיות לבריאות הנפש:

התערבות	יחס SROI	תוצאות עיקריות
טיפול פסיכולוגי	יחס חיובי, משתנה (לדוגמה, 1:2.5 עד 1:8.6)	שיפור בבריאות הנפש, הפחתת ימי מחלה, חיסכון בעלויות טיפול רפואי
תוכניות תעסוקה נתמכת	1:1.7 עד 1:2.5	שיפור בשיעורי תעסוקה, הפחתת הסתמכות על קצבאות ממשלתיות, שיפור ברווחה הכללית
תוכניות תמיכה קהילתיות	יחס חיובי, משתנה (לדוגמה, 1:2.1 עד 1:7.4)	הפחתת בידוד חברתי, שיפור בבריאות הנפשית של המשתתפים, חיסכון בהוצאות שירותי בריאות ורווחה
התערבויות לטיפול בחרדה ודיכאון	1:2.35	שיפור ניכר בבריאות הנפשית של המשתתפים
תוכנית מניעה לגיל הרך	1:5.55	הפחתת בעיות התנהגות בגיל צעיר, שיפור הישגים לימודיים
שירותי ייעוץ לבריאות הנפש במרפאות ראשוניות	1:1.69 עד 1:3.03	הפחתת פניות לחדרי מיון, חיסכון בעלויות אשפוז, שיפור ברווחה כללית

ספורט חברתי כוזר לשינוי: השפעה ותרומות

בחינה מעמיקה של האופן שבו ספורט חברתי מניע שינוי

כאמור, ספורט חברתי מוכר יותר ויותר כאסטרטגיה מכוונת להשגת תוצאות פיתוח רצויות. הוא מניע שינוי על ידי יצירת סביבות מובנות לאינטראקציה ופיתוח מיומנויות, המובילות לשינויים בהתנהגויות אישיות ובנורמות חברתיות.

חיזוק הון חברתי ולכידות קהילתית: ספורט מספק חוויות חברתיות יקרות ערך, המטפחות תחושות של ביחד, הכלה ויצירת הון חברתי (חיבור, גישור וקישור). זה כולל פיתוח אמון וגאווה בקהילות מקומיות, וחיזוק קשרים משפחתיים. לדוגמה, תוכניות כמו "מגרש בטוח" בישראל משתמשות בכדורגל לשיקום ושילוב קהילתי של נפגעי טראומה, ומטפחות בכך אינטגרציה חברתית ותמיכה בבריאות הנפש.

צמצום פערים ועידוד השתלבות: יוזמות ספורט חברתי מכוונות באופן ספציפי לקבוצות פגיעות ומוחלשות, לרבות נוער בסיכון, נשים ואנשים עם מוגבלויות, במטרה להקל על אי-שוויון ולקדם השתלבות. עמותת "אתגרים" בישראל, למשל, מעצימה ומשלבת חברתית אנשים עם מוגבלויות באמצעות ספורט אתגרי, ומוכיחה את יעילותה ככלי להעצמה אישית וביטחון עצמי. תוכנית SSI בישראל תומכת ביוזמות לנוער בסיכון, קידום נשים ואנשים עם מוגבלויות, במטרה לטפח חברה סובלנית ושוויונית יותר. יוזמות "ספורט לשלום" בישראל וברשות הפלסטינית משתמשות בספורט לבניית גשרים בין קהילות שונות (נוער יהודי, ערבי, בדואי, דרוזי), ומקדמות לכידות חברתית, סובלנות והבנה הדדית.

שיפור רווחה קהילתית ובריאות הנפש: לפעילות גופנית וספורט יתרונות מתועדים היטב הן לבריאות הפיזית והן לבריאות הנפשית, ותורמים ישירות לרווחת הפרט והקהילה. מחקרים מצביעים על קשר הדוק בין התמדה בפעילות גופנית לבין שיפור הרווחה. מחקר שנערך בישראל מצא כי ותיקים המתאמנים מדווחים על איכות חיים גבוהה יותר באופן מובהק, גם אם בהיקף קטן. תצפית זו מצביעה על לולאת משוב חיובית: פעילות גופנית עקבית (התמדה) מובילה לשיפור ברווחה, אשר בתורה מחזקת את ההרגל ואת המסוגלות העצמית, ובכך מגבירה את הסיכוי להתמדה ארוכת טווח. לכן, קידום התמדה באמצעות סוגי אימונים מתאימים (אימוני התנגדות אל מול משקל גוף או משקולות הראו את ההתמדה הגבוהה ביותר במחקר הישראלי) וטיפול מסוגלות עצמית יכולים להוות נתיב אסטרטגי לשיפורים מתמשכים ברווחה ברמה הקהילתית. המשמעות הרחבה יותר היא שתכנון מדיניות ותוכניות צריך לא רק לעודד השתתפות ראשונית, אלא גם להתמקד באסטרטגיות הבונות התמדה ומסוגלות עצמית לאורך זמן, כדי למקסם את יתרונות הרווחה המתמשכים.

קידום העצמה אזרחית ואזרחות פעילה: תוכניות ספורט יכולות לפתח מיומנויות חיים חיוניות, תכונות מנהיגות, יכולות תקשורת וביטחון עצמי, שהם קריטיים למעורבות אזרחית ולפיתוח אישי. הכרת תוכנית SSI במאמנים המשתמשים בספורט לקידום מטרות חברתיות וחינוכיות מדגישה את תפקיד הספורט בפיתוח ערכים אזרחיים.

תובנות השוואתיות ממודלים מערביים מוצלחים

מודלים מבריטניה (למשל, מחקרי SROI של Sport England) מדגימים את ערך הספורט ברמה הלאומית, ומראים תשואות משמעותיות מספורט קהילתי ופעילות גופנית, בעיקר באמצעות רווחה נפשית, פיתוח חברתי וקהילתי ובריאות. מודלים אלה מספקים תוכנית פעולה לאופן שבו ניתן ליישם מסגרות SROI מקיפות כדי להצדיק השקעה ציבורית רחבת היקף בספורט למען טוב חברתי.

מקרי בוחן ודוגמאות ליוזמות ספורט חברתי בישראל והשפעותיהן המוכחות

ספורט למען קידום חברתי (SSI) של קרן עזריאלי: תוכנית שמטרתה לטפח חברה סובלנית ושוויונית יותר בישראל באמצעות ספורט, ותומכת בארגונים לא ממשלתיים (מלכ"ר/עמותות) המשתמשים בספורט לקידום חברתי. היא מתמקדת בחינוך לאורח חיים פעיל, נוער בסיכון, חברה משותפת, בניית יכולות ארגוניות, קידום נשים ואנשים עם מוגבלויות.

עמותת אתגרים: מאז 1995, עמותה זו מעצימה ומשלבת חברתית אנשים עם מוגבלויות באמצעות ספורט אתגרי, ומדגימה העצמה אישית וביטחון עצמי.

ALLMEP (הברית לשלום במזרח התיכון) - ספורט לשלום: קואליציה של ארגונים ישראלים ופלסטינים המשתמשים בספורט לבניית שיתוף פעולה, צדק, שוויון, חברה משותפת ושלום. לעיתים קרובות, זוהי ההתנסות הראשונה של צעירים מרקעים שונים במפגש הדדי.

מחקר גבאי ואח' (ישראל): אף שאינו התערבות ספורט חברתי, מחקר זה מספק נתונים ספציפיים לישראל על התמדה בפעילות גופנית ואיכות חיים, ומראה כי למתאמנים ותיקים יש מסוגלות עצמית גבוהה יותר ואיכות חיים טובה יותר, מה שיכול להשפיע על תכנון תוכניות ספורט חברתיות למעורבות ארוכת טווח.

טבלה 3: סקירה של תחומי מיקוד וקבוצות יעד (דוגמאות⁶) בספורט חברתי בישראל

שם התוכנית/הארגון	תחום מיקוד עיקרי	אוכלוסיית יעד	השפעות/תוצאות מרכזיות שדווחו
SSI (Sport for Social Impact)	חינוך לאורח חיים פעיל, נוער בסיכון, חברה משותפת, קידום נשים, אנשים עם מוגבלויות, בניית יכולות ארגוניות.	נוער בסיכון, נשים, אנשים עם מוגבלויות, קהילות מעורבות.	טיפול חברה סובלנית ושוויונית, קידום חברתי, העצמה אישית, שיפור בריאות הנפש.
אתגרים	העצמה אישית, שילוב חברתי, ספורט אתגרי.	ילדים ומבוגרים עם מוגבלויות (פיזיות, קוגניטיביות, תקשורתיות, נפשיות, חושיות), נכי צה"ל, נפגעי טרור וטראומה.	העצמה אישית, חיזוק ביטחון עצמי, הרחבת יכולות, שילוב חברתי.
ALLMEP - ספורט לשלום	בניית שלום, לכידות חברתית, הבנה הדדית, צדק, שוויון.	נוער ישראלי ופלסטיני (יהודים, ערבים, בדואים, דרוזים)	בניית גשרים בין קהילות, קידום סובלנות, הפחתת פחד, בניית אמון.
תוכניות שיקום ואינטגרציה (למשל "מגרש בטוח")	שיקום, אינטגרציה קהילתית, תמיכה נפשית.	נפגעי טראומה, ניצולי אירועים.	חזרה לשגרה, שילוב חברתי, ליווי במיצוי זכויות, עידוד טיפול נפשי, השתלבות בתעסוקה.

הנוף הנוכחי: מגמות וחסמים למימוש הפוטנציאל

ניתוח מגמות רווחות בפיתוח ויישום ספורט חברתי

הכרה גוברת ויישור קו מדיניות: קיימת מגמה גלובלית ולאומית הולכת וגוברת להכיר בהשפעה החברתית הרחבה יותר של הספורט ולשלב אותו באג'נדות מדיניות רחבות יותר, לרבות יעדי הפיתוח בר-קיימא (SDGs).

מעבר להשקעה מבוססת ראיות: קובעי מדיניות ומממנים דורשים יותר ויותר עדויות לערך חברתי, מה שמניע אימוץ מתודולוגיות כמו SROI כדי להצדיק השקעות.

הדגשה על גישות מבוססות קהילה: יוזמות מוצלחות רבות פועלות ברמה הקהילתית, מתוך הכרה בחשיבות המעורבות המקומית והתוכניות המותאמות.

התמקדות בנושאים חברתיים ספציפיים: תוכניות ספורט חברתי מתוכננות יותר ויותר כדי לתת מענה לנושאים חברתיים ממוקדים כגון בריאות הנפש, מניעת פשיעה ושילוב קבוצות מודרות.

זיהוי חסמים מרכזיים המעכבים את מלאו הפוטנציאל של הספורט החברתי

מגבלות מימון ומשאבים: למרות ה-SROI המוכח, הבטחת מימון עקבי ומספק נותרה אתגר עבור ארגוני ספורט חברתי רבים, במיוחד במגזר השלישי. קיימת תצפית מעניינת המכונה "פרדוקס הערך מול המימון". מחקרי SROI מראים באופן עקבי תשואות חיוביות גבוהות עבור התערבויות ספורט חברתי. עם זאת, מגבלות מימון ומשאבים מצוינות שוב ושוב כחסמים מרכזיים. הדבר מצביע על פער בין הערך המוכח של ספורט חברתי לבין היכולת שלו למשוך השקעות פרופורציונליות. פער זה יכול לנבוע מחוסר התאמה בין אופן דיווח ה-SROI (לרוב על ידי ארגוני מגזר שלישי למטרות הסברה) לבין מנגנוני המימון הממשלתיים המרכזיים, או מחוסר יישום סטנדרטי ומקובל⁷ באופן נרחב של SROI המאפשר השוואה ותיעדוף ישירים על פני תחומי מדיניות מגוונים. המשמעות הרחבה יותר היא שיש צורך קריטי לשלב טוב יותר את ממצאי ה-SROI בתהליכי מדיניות ותקצוב מרכזיים, ואולי אף לבצע יותר מחקרי SROI ממשלתיים כדי להפנים את הצעת הערך.

סטנדרטיזציה של נתונים ואתגרי איכות ביישום SROI: מתודולוגיית ה-SROI, אף שהיא עוצמתית, תובענית וסובלת מהטרזוגניות משמעותית ביישומיה, לרבות מדדי מדידה ושיטות הערכה מגוונים. הדבר מקשה על השוואה ישירה בין מחקרים. שיעור גבוה של מחקרי SROI הם דוחות שאינם עברו ביקורת עמיתים, מה שמעלה חששות לגבי קפדנות מתודולוגית, היעדר קבוצות ביקורת ושקיפות בהנחות. קביעת קשרים סיבתיים ברורים בין השתתפות בספורט לבין תוצאות חברתיות ספציפיות נותרה אתגר במחקרים רבים.

6 קיימים נתונים נוספים על עמותות כגון הגל שלי, מאמאנט, 5 אצבעות ומרכזי הטניס והחינוך עליהם לא הורחב כאן בשל רוחב היריעה הממוקד.
7 בה בעת יש לציין כי קיימים ארגונים המנסים לקדם סטנדרטיזציה גלובלית כמו סושייל וליו אינטרנשיונל <https://www.socialvalueint.org>

לכידות מדיניות ופערי יישום: למרות שאיפות מדיניות לאומיות המכירות בפוטנציאל הספורט, יכול להיות חוסר התאמה בין שאיפות מדיניות ברמה גבוהה לבין יישום יעיל ברמות המקומיות, לעיתים קרובות עקב היעדר מנגנונים ברורים, מימון או תיאום. לדוגמה, באוסטרליה, מימון פדרלי מתעדף לעיתים קרובות ספורט עילית על פני השתתפות עממית, ויוצר פער בין הרטוריקה לבין הקצאת המשאבים.

קיבולת משאב אנושי ומעורבות מתנדבים: ספורט קהילתי מסתמך במידה רבה על מתנדבים, אך קיימים אתגרים בגיוס, שימור והכשרה הולמת שלהם, במיוחד בהתחשב בשיעורי התחלופה הגבוהים ובמחסור כרוני במיומנויות במגזר הספורט. הדבר משפיע על אספקה עקבית ואיכותית של תוכניות ספורט חברתי.

בעיות תשתית ונגישות: גישה למתקני ספורט ולמרחבים ציבוריים מתאימים ומתוחזקים היטב חיונית להשתתפות, אך היא יכולה להיות בלתי אחידה, במיוחד באזורים מוחלשים. תכנון עירוני יכול לעיתים, באופן לא מכוון, להרתיע מפעילות גופנית על ידי הגבלת שטחים ציבוריים נגישים.

אתגרים ישראליים ספציפיים (כפי שזוהו):

- **פערים אתניים בפעילות גופנית:** מחקרים בישראל מראים פערים אתניים ברמות הפעילות הגופנית (למשל, מתבגרים יהודים עם פעילות גופנית גבוהה יותר ממתבגרים ערבים), מה שמצביע על השפעות תרבותיות על תמיכה משפחתית וחברתית בפעילות גופנית.
- **אתגרים כלכליים:** שינויים ואתגרים כלכליים יכולים להשפיע לרעה על רמות הפעילות הגופנית בקרב ילדים ומתבגרים.

טבלה 4: חסמים ואתגרים שזוהו בפיתוח ספורט חברתי ויישום SROI

קטגוריית חסם	אתגר ספציפי	הסבר/השפעה קצרה
מימון ומשאבים	חוסר מימון עקבי ובר-קיימא	ארגוני ספורט חברתי מתקשים להבטיח מימון מספק, למרות ה-SROI המוכח.
	פרדוקס הערך מול המימון	למרות תשואות SROI גבוהות, קיים פער בין הערך המוכח של הספורט החברתי לבין היכולת למשוך השקעות.
מתודולוגיה ומדידה	הטרוגניות ביישום SROI	חוסר סטנדרטיזציה במדדים ובשיטות הערכה מקשה על השוואה בין מחקרים.
	איכות נתונים וקפדנות מחקרית	שיעור גבוה של דוחות לא עברו ביקורת עמיתים, חוסר קבוצות ביקורת, אתגרי קביעת סיבתיות.
מדיניות ויישום	פערי יישום מדיניות	חוסר התאמה בין שאיפות מדיניות ברמה גבוהה לבין יישום יעיל בשטח, לעיתים עקב חוסר תיאום או מימון.
	תעדוף ספורט עילית על פני בסיס	מימון ממשלתי עלול לתעדף הישגים תחרותיים על פני השתתפות עממית ופיתוח חברתי.
משאב אנושי	גיוס ושימור מתנדבים	קושי בגיוס, שימור והכשרה הולמת של מתנדבים, המוביל למחסור בכוח אדם איכותי.
	מחסור במיומנויות	מחסור כרוני במיומנויות ספציפיות במגזר הספורט, המשפיע על איכות התוכניות.
תשתית ונגישות	אי-שוויון בגישה למתקנים	חוסר נגישות למתקני ספורט ומרחבים ציבוריים מתאימים באזורים מוחלשים.
	תכנון עירוני	תכנון לקוי של מרחבים ציבוריים עלול להרתיע מפעילות גופנית.
אתגרים ספציפיים לישראל	פערים אתניים בפעילות גופנית	הבדלים ברמות הפעילות הגופנית בין קבוצות אתניות שונות, המושפעים מגורמים תרבותיים.
	השפעות כלכליות על פעילות גופנית	שינויים כלכליים המשפיעים לרעה על רמות הפעילות הגופנית, במיוחד בקרב צעירים.

בנוסף, קיימים מספר חסמים ממסדיים משמעותיים המונעים את התפתחות הספורט החברתי בישראל, במיוחד בהקשרים של תוכניות גפ"ן ("גמישות פדגוגית ניהולית") המיועדות לקהלים מגוונים. להלן סקירה קצרה של אתגרים אלו:

• הכשרת מאמנים בשפה העברית בלבד

קורסי ההכשרה למאמנים בישראל מתקיימים בעיקר בשפה העברית, מה שמגביל את הגישה לקהלים שאינם דוברי עברית, כגון ערבים, עולים חדשים או אוכלוסיות עם מוגבלויות. המצב הזה מקשה על שילובם של מאמנים ממגוון תרבותי רחב ומפחית את יכולת ההתאמה של תוכניות ספורט לצרכים המקומיים.

• מגבלות באיגודי ספורט בנוגע לתוכניות גפ"ן (גמישות פדגוגית ניהולית)⁸

איגודי ספורט ואגודות מקומיות בישראל מוגבלים לעיתים בהפעלת תוכניות גפ"ן בשל רגולציה נפרדת לכל ענף ספורט, חוסר בתיאום בין הגופים הממשלתיים והעומס הארגוני. מצב זה מוביל לחוסר תיאום בין תוכניות ספורט חינוכיות לבין תוכניות ספורט תחרותיות, ומקשה על יצירת מסגרות ספורט המשולבות בקהילה.

• פערים תרבותיים ורגולציה מקומית

בחברה הערבית ובקרב אוכלוסיות מיעוט אחרות, קיימת אהדה גדולה לפעילות גופנית וספורט, אך ישנם חסמים תרבותיים ורגולטוריים המונעים את הפעלת תוכניות ספורט חינוכיות. הפערים בין המגזרים, חוסר בתיאום בין הגופים הממשלתיים והעומס הארגוני מקשים על יצירת מסגרות ספורט המשולבות בקהילה.

• היעדר תיאום בין המגזר הציבורי לשלישי

רוב תוכניות הספורט החברתי בישראל מתבצעות על ידי עמותות וארגונים לא ממשלתיים, המתקשים להבטיח יציבות תקציבית וניהולית. קיימת תלות בתרומות, חסויות ומענקים, מה שמוביל לתנודתיות בפעילותם ולפגיעות בתוכניות ארוכות טווח.

• היעדר רגולציה בתחום הביטוח

המערכת הציבורית אינה מספקת תשתיות ושירותים מותאמים לאנשים עם מוגבלויות, מה שמוביל למיעוט פעילויות ספורט מותאמות. למרות קיומן של יוזמות פרטיות, חסר תיאום בין הגורמים השונים, וההנגשה לקהלים אלו מוגבלת. בנוסף, חוק הספורט בישראל מגביל אוכלוסיות שידן אינה משגת לבצע בדיקות רפואיות הנדרשות לפעילויות מסוימות (למשל בחדרי כושר).

כך למשל, בדוח מבקר המדינה לשנת 2023, נמצאו ליקויים רבים בתחום הספורט ברשויות המקומיות, בעיקר בנוגע להקצאת משאבים ופיתוח תשתיות.

• **היעדר תכנון אסטרטגי:** רוב הרשויות המקומיות לא הציבו יעדים ברורים לפיתוח תשתיות ספורט ולא ביצעו סקרי צרכים מקיפים.

• **הקצאת משאבים לא שוויונית:** התקצוב לפעילויות ספורט ותשתיות אינו מתבצע בהתאם למדדים אובייקטיביים כמו מספר התושבים או הביקוש.

• **תחזוקה לקויה של מתקנים:** מתקני ספורט רבים נמצאים במצב פיזי ירוד, מה שמסכן את בטיחות המשתמשים ופוגע באיכות הפעילות.

• **נגישות מוגבלת:** קיימים פערים משמעותיים בנגישות של מתקני ספורט עבור אנשים עם מוגבלויות.

• **היעדר פיקוח ובקרה:** משרד התרבות והספורט אינו מפקח באופן מספק על אופן ניהול תקציבים ותשתיות על ידי הרשויות המקומיות.

נתיבים אסטרטגיים מוצעים לקידום עתיד

אפיקים לקידום והשקעה עתידיים בספורט חברתי

טיפול שיתופי פעולה חוצי-מגזרים (ממשלה, חברה אזרחית, מגזר פרטי): מודלים שיתופיים, כגון אגרות חוב חברתיות (SIBs) בישראל, יכולים לגייס משאבים פיננסיים פרטיים לתוכניות חברתיות, כאשר משקיעים מקבלים תשואה אם ההתערבות מצליחה להפחית את ההוצאה הציבורית. שותפויות בין ארגונים לא ממשלתיים, רשויות מקומיות וגופים ממשלתיים חיוניות לאספקת תוכניות יעילה ובת קיימא, כפי שניתן לראות ביוזמות ישראליות שונות.

8 תכנית גפ"ן היא תכנית של משרד החינוך המעניקה לבתי הספר אוטונומיה תקציבית וניהולית רבה יותר. במקום לקבל הקצאה קבועה ויחידה, בתי הספר מקבלים תקציב גמיש המאפשר להם להחליט בעצמם כיצד להקצותו לטובת קידום מטרות חינוכיות שונות. מנהלי בתי הספר יכולים לבחור מתוך "קטלוג" של תוכניות ופעילויות מאושרות, או לפתח תוכניות מקוריות משלהם, ובכך להתאים את התקציב לצרכים הייחודיים של בית הספר, התלמידים והקהילה. מטרת התכנית היא להגביר את הגמישות, החדשנות והיעילות של מערכת החינוך, ולחזק את אחריותם של מנהלים ומורים.

מעורבות ארגונים רבים בשיתופי פעולה בתחום הספורט החברתי בישראל (למשל, תוכנית SSI התומכת בארגונים לא ממשלתיים, ALLMEP כקואליציה) יוצרת "אפקט רשת" המאגד משאבים, מומחיות וטווח הגעה, ובכך נותן מענה לאופי המפוצל של המגזר החברתי. ממשלת ישראל אף מדגישה שיתוף פעולה חוצה-מגזרים ליישום יעדי הפיתוח בר-קיימא ובניית חוסן. לכן, טיפוח רשתות חזקות ורב-מגזריות בספורט חברתי לא רק משפר את אספקת התוכניות, אלא גם תורם ישירות לחוסן החברתי הלאומי על ידי יצירת תשתית חברה אזרחית מחוברת ומגיבה יותר. המשמעות הרחבה יותר היא שמדיניות צריכה לתמרץ באופן פעיל ולסייע בהקמת רשתות שיתוף פעולה כאלה, ולראות בהן תשתית קריטית לחוסן חברתי, במיוחד בעתות משבר.

מינוף טכנולוגיה להרחבת טווח ההגעה ומדידת השפעה: טכנולוגיה יכולה להרחיב את טווח ההגעה של תוכניות ספורט חברתי (למשל, התערבויות של הכללה דיגיטלית) ולשפר את איסוף הנתונים למדידת השפעה. פיתוח ושיפור מערכות מעקב לאומיות לפעילות גופנית, ושילוב הערכות מבוססות מכשירים, הם עדיפות גלובלית.

הרחבת פעילויות בפריפריה ובקהילות מוחלשות: מתן מענה לפערים גיאוגרפיים וסוציו-אקונומיים דורש הרחבה ממוקדת של תוכניות ספורט חברתי לאזורי פריפריה ואזורים מוחלשים. זה כולל הבטחת גישה שוויונית למרחבים ציבוריים ומתקני ספורט איכותיים.

פיתוח מדיניות ממשלתית מותאמת ותומכת: נדרשת "גישה ממשלתית כוללת", המשפרת את התקשורת והתיאום בין משרדי ממשלה וסוכנויות ציבוריות כדי לשלב פעילות גופנית בכל המדיניות. זה כרוך בקביעת תוכניות והנחיות לאומיות ברורות לפעילות גופנית, והבטחת מימון מספק לקידום ותשתית. מחויבותה של ישראל לשלב את אג'נדת 2030 של האו"ם לפיתוח בר-קיימא בתוכניות לאומיות מספקת מסגרת לכך. המדיניות צריכה להבטיח פיתוח מתקני ספורט המתאימים לספורט קהילתי, תחרותי והישגי, הנגישים לכלל האוכלוסיות. חקיקה בנוגע להסמכה מקצועית למאמנים ומדריכים (למשל, חוק הספורט בישראל) חיונית לאיכות ובטיחות.

התמקדות בצרכים ספציפיים של אוכלוסיות (למשל, נוער בסיכון, נשים, אנשים עם מוגבלויות): תוכניות צריכות להיות מותאמות לצרכים ולהעדפות הייחודיים של קבוצות מגוונות, תוך מתן מענה לחסמים ספציפיים להשתתפות ומיקסום תוצאות רלוונטיות. זה כולל פיתוח הזדמנויות ספורט שוויוניות, נגישות, מכילות, גמישות ואטרקטיביות עבור בנות, מתבגרים, משפחות בעלות הכנסה נמוכה ומיעוטים פגיעים.

טבלה 5: נתיבים אסטרטגיים לקידום עתידי של ספורט חברתי

נתיב אסטרטגי	פעולות/יזמות מרכזיות	תוצאות צפויות
שיתופי פעולה חוצי-מגזרים	פיתוח אגרות חוב חברתיות (SIBs) חדשות, טיפוח שותפויות בין ארגונים לא ממשלתיים, רשויות מקומיות וממשלה.	גיוס הון פרטי, שיפור יעילות תוכניות, יצירת רשתות חברתיות חזקות, הגברת החוסן הקהילתי.
מינוף טכנולוגיה	פיתוח פלטפורמות דיגיטליות לתוכניות ספורט חברתי, שיפור מערכות מעקב לאומיות לפעילות גופנית, שימוש במדדים מבוססי מכשירים.	הרחבת טווח ההגעה של תוכניות, שיפור איסוף נתונים למדידת השפעה, תכנון תוכניות מבוסס נתונים.
הרחבת פעילויות בפריפריה	הרחבה ממוקדת של תוכניות לאזורים מוחלשים, הבטחת נגישות שוויונית למתקני ספורט ומרחבים ציבוריים איכותיים.	צמצום פערים חברתיים וגיאוגרפיים, הגברת ההשתתפות בקרב אוכלוסיות מודרות, שיפור רווחה בפריפריה.
פיתוח מדיניות ממשלתית מותאמת	הטמעת ספורט חברתי באג'נדות מדיניות לאומיות (למשל SDGs), פיתוח תוכניות והנחיות לאומיות לפעילות גופנית, הבטחת מימון מספק, פיתוח מתקני ספורט נגישים.	תמיכה ממשלתית חזקה ומתמשכת, סטנדרטיזציה של תוכניות, שיפור איכות ובטיחות הפעילות, הגברת ההשקעה בתשתיות.
התמקדות בצרכים ספציפיים של אוכלוסיות	תכנון תוכניות מותאמות אישית לנוער בסיכון, נשים, אנשים עם מוגבלויות, קהילות מעורבות, תוך מתן מענה לחסמים ייחודיים.	הגברת ההשתתפות וההתמדה בקרב קבוצות יעד, מיקסום תוצאות חברתיות רלוונטיות, קידום הכלה ושוויון.

הספורט נתפס בישראל, כמו בעולם, כמרחב נייטרלי יחסית שמאפשר מפגש בלתי אמצעי בין אנשים מקבוצות שונות (Coalter, 2021; Young et al., 2025). יתרונותיו בהקשר הישראלי:

- **שפה אוניברסלית** - כללים פשוטים וברורים שאינם דורשים רקע תרבותי או לשוני זהה.
- **מפגש שוויוני במגרש**, הזהות האתנית או המעמד החברתי פחות רלוונטיים; ההישג נקבע לפי מיומנות, התמדה ועבודת צוות (למשל מחקר עדכני על עולים ומהגרים בארה"ב של Alanis et al., 2024).
- **בניית גשרים בין קבוצות** - תוכניות עתידיות של "ספורט לחיים משותפים" יפגישו ילדים ונוער יהודים וערבים, חרדים וחילונים, בפרויקטים משותפים המעודדים הכרות ומפחיתים דעות קדומות.
- **העצמת אוכלוסיות מוחלשות** - מיזמים לנוער בסיכון מספקים מסגרת יציבה, חוויית הצלחה וכלים של משמעת עצמית. עבור נשים, ובעיקר בחברות שמרניות, הספורט הוא כלי לשבירת תקרות זכוכית ולחיזוק דימוי עצמי.
- **נגישות לאנשים עם מוגבלויות** - ענפי ספורט פראלימפיים וקבוצות ספורט מותאם בישראל משמשים לא רק כפעילות גופנית אלא כמרחב לשילוב חברתי והכרה ציבורית.

המלצות אופרטיביות

ברמה ההצהרתית, ישראל אימצה את יעדי הפיתוח בר־קיימא של האו"ם בהם גם יעדים הנוגעים לשוויון מגדרי, בריאות, רווחה, וחיזוק קהילות. בה בעת, יישום בפועל של מדיניות ספורט חברתי עודנו חלקי ומבוזר, תלוי בעיקר ביוזמות עמותות, רשויות מקומיות וקרנות פילנתרופיות. הממשלה משקיעה יותר בספורט הישגי (הצלחה בינלאומית, משחקים אולימפיים ואליפויות עולם ואירופה) מאשר בספורט חברתי קהילתי. קיים פוטנציאל עצום לרתום את המנגנונים הממלכתיים, את תקציבי החינוך והרשויות המקומיות, ליצירת תוכניות ספורט חברתיות רחבות היקף כחלק אינטגרלי ממדיניות רווחה וחינוך.

המלצות למקבלי החלטות וקובעי מדיניות

- **שילוב ספורט חברתי במסגרות מדיניות לאומיות:** יש להטמיע באופן רשמי את הספורט החברתי בתוכניות פיתוח לאומיות, תוך יישור קו עם מחויבותה של ישראל ליעדי הפיתוח בר־קיימא. הדבר כולל פיתוח אסטרטגיה לאומית מקיפה לספורט חברתי, המתווה יעדים, מטרות ומנגנוני מימון ברורים.
- **הקצאת מימון ייעודי ובר־קיימא:** יש להכיר בספורט חברתי כהשקעה אסטרטגית בעלת תשואות חברתיות וכלכליות גבוהות. יש לבחון מודלי מימון חדשניים, כגון הרחבת אגרות חוב חברתיות, כדי למשוך הון פרטי ליוזמות ספורט חברתי.
- **תיעוד פיתוח תשתית ונגישות:** יש להשקיע במתקני ספורט ובמרחבים ציבוריים נגישים ואיכותיים, במיוחד בקהילות פריפריאליות ומוחלשות, תוך הבטחה שהם נותנים מענה לאוכלוסיות מגוונות ומקדמים אורחות חיים פעילים.
- **חיזוק מסגרות רגולטוריות ואבטחת איכות:** יש להבטיח הסמכה ופיקוח חזקים למאמני ותוכניות ספורט חברתי כדי להבטיח בטיחות, איכות ועמידה בשיטות עבודה מומלצות.
- **קידום מדדים והערכה:** פיתוח מדדים כמותיים ואיכותיים למדידת השפעת ספורט חברתי על בריאות, רווחה, שייכות קהילתית ושוויון מגדרי. הפעלת מנגנון ניטור והערכה תקופתי, כדי להבטיח שהמדיניות הציבורית מתאימה למטרות הפיתוח בר־קיימא.
- **מודעות והסברה ציבורית:** הפעלת קמפיינים ציבוריים המדגישים את חשיבות הספורט החברתי לחיזוק קהילה ושיפור איכות החיים, תוך הצגת סיפורי הצלחה ויצירת מודל לחיקוי. עידוד מעורבות התנדבותית של תושבים בתוכניות ספורט חברתי, כחלק משיתוף פעולה בין הקהילה למוסדות הציבוריים.

המודל ממנו ניתן לשאוב השראה ואולי התאמה לאקלים הישראלי הוא 'Sport England'. גוף בריטי שהוזכר רבות לעיל, אשר הוקם במטרה לקדם את העיסוק בספורט ופעילות גופנית בקרב כלל האוכלוסייה. הוא פועל תחת אחריות ממשלת בריטניה ומקבל ממנה תקציבים משמעותיים, אותם הוא מנתב למגוון רחב של תוכניות ופרויקטים. תפקידיו המרכזיים כוללים מתן מענקים כספיים לארגונים שונים, החל מאיגודי ספורט ועד לרשויות מקומיות, במטרה לפתח תשתיות, להכשיר מדריכים ולקדם יוזמות המעודדות אורח חיים פעיל. בנוסף, הוא מספק תמיכה מקצועית וייעוץ, ומבצע מחקרים מקיפים על הרגלי הפעילות הגופנית במדינה כדי להתאים את פעולותיו לצרכים המשתנים של הציבור.

הקמת גוף דומה בישראל נראית כמשימה מורכבת, אך אינה בלתי אפשרית. היתרון המרכזי של מודל 'Sport England' הוא שמרבית התקציב מופנה ישירות לעידוד פעילות גופנית בקרב הציבור הרחב, ולא רק לתחום ההישגי. מנגנון כזה יכול להוות מנוף משמעותי לשינוי תרבותי בישראל, שכן כיום התקצוב הממשלתי לספורט מתמקד בעיקר באגודות ספורט

מקצועיות ופחות בפעילויות ספורט עממי. על מנת להקים גוף דומה בישראל, יהיה צורך בהחלטת ממשלה, שכן הדבר כרוך בהקצאת תקציבים גדולים שיהיו מוגדרים למטרה זו, וכן בשינוי אופן חלוקת המשאבים הקיימים. בראייה ארוכת טווח, הפוטנציאל לשיפור הבריאות הציבורית וההתמודדות עם תופעות כמו השמנה ותחלואה כרונית יצדיק את המאמץ. הקמת מנגנון כזה תאפשר תכנון אסטרטגי ארוך טווח, העברת תקציבים ישירה לפרויקטים, ומתן דגש על צרכי האוכלוסייה, בדומה למודל הבריטי המצליח.

לאקדמיה ולחוקרים

- **ביצוע מחקרי SROI ספציפיים לישראל:** יש לתעדף מחקרים אמפיריים המיישמים את מסגרת ה-SROI על התערבויות ספורט חברתי מגוונות ברחבי ישראל, תוך התמקדות בהקשרים מקומיים ובאוכלוסיות יעד ספציפיות. הדבר יבנה בסיס ראיות מקומי חזק.
- **קידום קפדנות מתודולוגית ב-SROI:** יש להתמקד בשיפור איכות הנתונים, שימוש במדדים אובייקטיביים היכן שניתן, וקביעת קשרים סיבתיים ברורים יותר בין השתתפות לבין תוצאות חברתיות. יש לתרום למאמצים בינלאומיים לסטנדרטיזציה של מדדי SROI ושיטות הערכה.
- **בחינת השפעה ארוכת טווח וגורמי התמדה:** יש לחקור את ההתמדה ארוכת הטווח בפעילות גופנית במסגרות ספורט חברתי ואת השפעתה המתמשכת על איכות חיים, חוסן קהילתי ושינוי חברתי, תוך התבססות על מחקרים ישראליים קיימים.
- **חקירת פערים אתניים וסוציו־אקונומיים:** יש לערוך מחקר ממוקד על האופן שבו ספורט חברתי יכול לתת מענה יעיל לפערים אתניים וסוציו־אקונומיים בפעילות גופנית והכלה חברתית בתוך האוכלוסייה המגוונת של ישראל.

לגורמי שטח ולמיישמים

- **אימוץ תכנון תוכניות מוכוון־השפעה:** יש לתכנן תוכניות ספורט חברתי עם תיאוריות שינוי ברורות, המקשרות במפורש פעילויות לתוצאות חברתיות רצויות (למשל, הון חברתי, העצמה, רווחה נפשית) ומשלבות ניטור והערכה חזקים מההתחלה.
- **תעדוף מעורבות בעלי עניין ושיתוף פעולה:** יש לערב באופן פעיל את המוטבים, הרשויות המקומיות וארגוני חברה אזרחית אחרים בתכנון, אספקה והערכה של תוכניות כדי להבטיח רלוונטיות וקיימות. יש לחפש שותפויות חוצות־מגזרים כדי למנף משאבים ומומחיות.
- **השקעה בפיתוח כוח אדם ותמיכה במתנדבים:** יש ליישם תוכניות הכשרה מקיפות למאמנים ולמתנדבים, תוך התמקדות לא רק במיומנויות ספורט ספציפיות אלא גם בעקרונות פיתוח חברתי, רגישות תרבותית ופרקטיקות מכילות. יש לפתח אסטרטגיות לשימור מתנדבים.
- **ניצול טכנולוגיה להרחבת טווח הגעה ואיסוף נתונים:** יש לבחון פלטפורמות דיגיטליות לאספקת תוכניות, הסברה ואיסוף נתונים יעיל כדי להדגים השפעה וליידע שיפור מתמיד.

גלילי, י. לידור, ר. ובן-פורת, א. (2009). במגרש המשחקים: ספורט וחברה בתחילת האלף השלישי. רעננה: האו"פ

Alliance for Middle East Peace. (n.d.). **One team - Sports for social change and the collective power of sport for peace.** <https://www.allmep.org/allmep-resources/one-team-sports-for-social-change-and-the-collective-power-of-sport-for-peace/>

Alanis, M., Cunningham, G. B., Brison, N. T., & Lee, H. W. (2025). Using sport to promote the well-being among Latinx immigrants in the United States. *International Review for the Sociology of Sport*, 60(5), 786-810.

Alomoto, W., Niñerola, A., & Sánchez-Rebull, M. V. (2025). Evaluating the social return on investment of a mental health disorders club: a case study. *Social Enterprise Journal*, 21(2), 294-317. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sej-10-2023-0122/full/html>

Aubert, S., Barnes, J. D., Demchenko, I., Hawthorne, M., Abdeta, C., Abi Nader, P., Adsuar Sala, J. C., Aguilar-Farias, N., Aznar, S., Bakalár, P., Bhawra, J., Brazo-Sayavera, J., Bringas, M., Cagas, J. Y., Carlin, A., Chang, C. K., Chen, B., Christiansen, L. B., Christie, C. J. A., De Roia, G. F.,... Tremblay, M. S. (2022). Global Matrix 4.0 physical activity report card grades for children and adolescents: Results and analyses from 57 countries. *Journal of Physical Activity and Health*, 19(11), 700-728. <https://doi.org/10.1123/jpah.2022-0456>

Azrieli Foundation. (n.d.). **SSI - Sports for social impact.** <https://en.ssi.azrielifoundation.org.il/>

Bhan, N., Bhadra, K., Rao, N., Yore, J., & Raj, A. (2020). Sport as a vehicle of change for livelihoods, social participation and marital health for the youth: findings from a prospective cohort in Bihar, India. *EClinicalMedicine*, 20.

Coalter, F. (2021). **Sport-for-development: What game are we playing?** (2nd ed.). Routledge.

Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G., & Christy, E. (2019). Social return on investment (SROI) in sport: A model for measuring the value of participation in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <https://shura.shu.ac.uk/24563/>

Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G., & Christy, E. (2020). The social return on investment of community sport and leisure facilities: A case study of Sheffield City Trust. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 469-484. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1794938>

Hartmann, D. (2025). Sports, Race, Social Movements, and Social Change. *Annual Review of Sociology*, 51.

Gabay, M., Levi, O., Petracovschi, S., Negrea, C., Matichescu, M., & Oravitan, M. (2023). Exploring exercise adherence and quality of life among veteran, novice, and dropout trainees. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1293535. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1293535>

Godor, B. P. (2025). Cultivating Resilience in Youth: Assessing the Psychological Benefits of Sport-Based Development Programs. *Journal of Sport for Development*.

González, S. A., Nieto, I., Dominguez Sánchez, M. A., Hernandez, D., Sanchez García, R., Hernandez Angeles, D. F., Bauer, R., Mayo, X., Guanche, J. C., & Jimenez, A. (2025). Do physical activity and sport contribute to sustainable development of our societies? Pilot implementation of the Ibero-American indicators for sport and sustainable development in Bogota. *Journal of Physical Activity and Health*. <https://doi.org/10.1123/jpah.2024-0751>

Gosselin, V., Boccanfuso, D., & Laberge, S. (2020). Social return on investment (SROI) method to evaluate physical activity and sport interventions: A systematic review. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s12966-020-00931-w>

Government of Israel. (n.d.). **Israel's Voluntary National Review 2025.**

https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/vnr-2025/he/international_relations_vnr-2025.pdf

- Hopkins, G., Winrow, E., Davies, C., & Seddon, D. (2023). Beyond social prescribing-The use of social return on investment (SROI) analysis in integrated health and social care interventions in England and Wales: A protocol for a systematic review. *PLoS ONE*, *18*(2), e0277386.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277386>
- Kaczmarek, E. (n.d.). **The value of sport: Understanding social return on investment (SROI) in refugee integration.** ISCA. <https://irts.isca.org/update/1357/the-value-of-sport-understanding-social-return-on-investment-SRO-in-refugee-integration>
- Kadel, R., Stielke, A., Ashton, K., Masters, R., & Dyakova, M. (2022). Social return on investment (SROI) of mental health related interventions-A scoping review. *Frontiers in Public Health*, *10*, 965148.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.965148>
- Love, A., Bernstein, S. B., & King-White, R. (2021). "Two heads are better than one": A continuum of social change in sport management. *Sport Management Review*, *24*(2), 345-364.
- Marques, S. R., Rodrigues, R., Zerth, J., & Orrego, C. (2025). The use of Social Return on Investment approaches to evaluate integrated long-term care in high-income countries: a scoping review. *Health Policy*, 105414.
- Misener, L., & Darcy, S. (2014). Managing disability sport: From athletes with disabilities to inclusive organizational perspectives. *Sport Management Review*, *24*(4), 537-548.
- Newton for Made by Sport. (2021). **The SROI of sport for good.** Sported.
<https://sported.org.uk/wp-content/uploads/2023/01/The-SRO-of-Sport-for-Good.pdf>
- Nieto, I., Mayo, X., Davies, L., Reece, L., Strafford, B. W., & Jimenez, A. (2024). Consensus on a social return on investment model of physical activity and sport: A Delphi study protocol. *Frontiers in Sports and Active Living*, *6*, 1334805. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1334805>
- Nieto, I., Mayo, X., Davies, L., Reece, L., Strafford, B., & Jimenez, A. (2024). Striving for global consensus: A systematic review of social return on investment applied to physical activity and sport. *Journal of Physical Activity and Health*, *21*, 1246-1262. <https://doi.org/10.1123/jpah.2024-0174>
- Peachey, J. W., Schulenkorf, N., & Spaaij, R. (2019). Sport for social change: Bridging the theory-practice divide. *Journal of Sport Management*, *33*(5), 361-365.
- Putnam, R. D. (2000). **Bowling alone: The collapse and revival of American community.** Simon & Schuster.
- Ritchie, I., Nieto, I., Brunn, M., Mayo, X., & Jiménez, A. (2024). Social value framing of physical activity in European Member State policies: a content analysis. *Frontiers in Sports and Active Living*, *6*, 1415007.
- Rodríguez, S., León-Prieto, C., Rodríguez-Jaime, M. F., & Lugo, L. S. (2025). Playing for peace: scoping review of sports programs as agents of peace. *German Journal of Exercise and Sport Research*, *55*(1), 60-76.
- Sherry, E., Schulenkorf, N., Phillips, P., & Rowe, K. (Eds.). (2024). **Managing sport development: An international approach** (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003303411>
- Sheffield Hallam University. (n.d.). **Social return on investment of sport in England 2017-18.**
<https://www.shu.ac.uk/sport-physical-activity-research-centre/sport-industry/case-studies/england-sport-impact>
- United Nations. (2015). **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.**
<https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Young, D., Block, K., & Gibbs, L. (2025). Developing social capital through sport? The case for an intersectional lens. *International Review for the Sociology of Sport*, *60*(4), 634-649.